Montréal, le 9 juin 1986

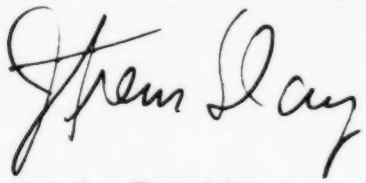
M. Daniel Johnson
Ministre de l'Industrie et du Commerce du Québec

Monsieur le Ministre,

Il me fait plaisir de vous soumettre officiellement le rapport annuel 1985-86 de la Société des alcools du Québec, dans lequel nous présentons l'état des finances ainsi que le bilan des activités de l'entreprise, pour l'exercice financier qui prenait fin le 29 mars 1986.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de ma considération distinguée.

Le président-directeur général



Jocelyn Tremblay

Vers la maturité	**5**
Demain...	**6**
La qualité sur toute la ligne	**8**
Priorité: efficacité	**12**
Précéder l'apparition des besoins	**13**
Un bilan social	**15**
Communiquer pour s'améliorer	**17**
Résumé financier	**18**
États financiers	
Rapport des vérificateurs	**19**
Résultats	**20**
Bénéfices non répartis	**20**
Évolution de la situation financière	**21**
Bilan	**22**
Notes complémentaires	**24**

La Société des alcools du Québec, on ne manquera pas de le remarquer, évolue et se développe au diapason de la société dans laquelle elle s'enracine. À la fois par son caractère public et par le type spécifique de services qu'elle dispense, notre entreprise se trouve un peu, face à la population qu'elle dessert, dans une situation symbiotique. Souvent ce qui se passe dans la société québécoise trouve son écho dans les activités de la S.A.Q., et inversement, nos actions à l'intérieur de l'entreprise ont souvent un impact sur la société que nous servons.

Ainsi, il est intéressant de noter, alors qu'on constate l'apparition d'attitudes de plus en plus "conscientisées" —et aussi plus raffinées— en matière de consommation d'alcool, que la Société des alcools du Québec s'inscrit elle aussi dans cette tendance et, plus encore, l'alimente. Tant par ses relations directes avec la communauté et avec certains organismes, que par le message qu'elle diffuse et les produits qu'elle offre, la S.A.Q. accède à une certaine maturité.

Pourtant, au cours de l'année 1985-86, plusieurs événements sont venus perturber ce cheminement. On retient entre autres: une démarche de privatisation qui a dû être abandonnée, l'émergence du dossier sur la qualité des vins, ainsi qu'une grève chez nos employés de succursales et de bureaux à la veille de la période des fêtes.

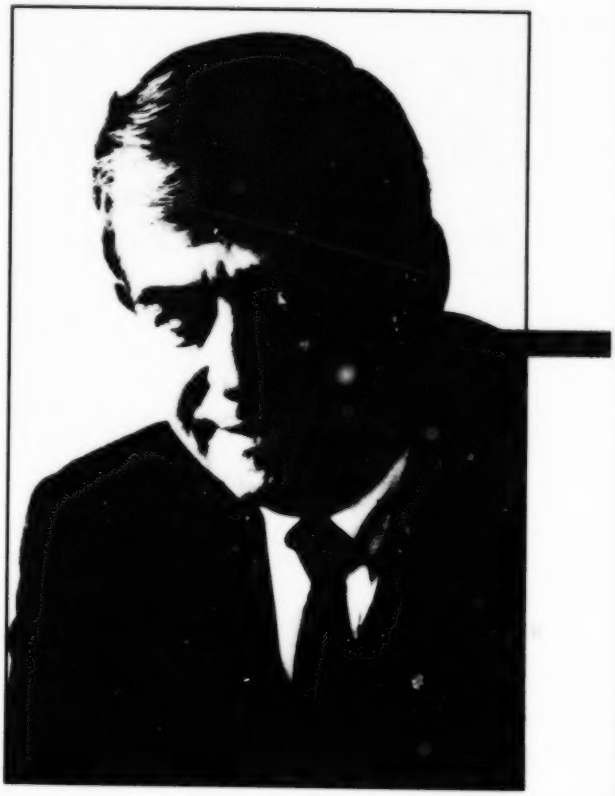
S'il est vrai que ces périodes ont été extrêmement difficiles pour notre organisation, les solutions que l'entreprise a apportées aux problèmes qui la confrontaient ont révélé chez elle une remarquable capacité de relever les défis tout en continuant de maîtriser efficacement les circonstances administratives de la gestion quotidienne.

On me permettra de reconnaître dans ces réalisations l'indice d'une maturité organisationnelle croissante, beaucoup plus que celui de la confusion qu'on a voulu y voir parfois. Moyennant une rationalisation serrée de ses opérations et le rétablissement d'une "structure corporative" marquée par la confiance et la stabilité, cette grande dame qu'est la Société des alcools du Québec devrait accéder sans peine, en 1986-87, à son âge de sagesse.

Le président du Conseil d'administration

Marcel Larocque

Le Conseil d'administration de la Société des alcools du Québec est composé de M.Marcel Larocque, président du Conseil; M. Jocelyn Tremblay, président-directeur général; M. Jean-Marc Baronet, président, Armand Guay Inc.; M. Léopold Fournier, Jolin, Fournier et Associés; M. Marcel Bellehumeur, vice-président, Sogeplan Limitée; M. Reynald Brisson, président, Centrale de la machine à coudre industrielle du Québec; Mme Pierrette Dupont-Rousse, directrice générale, Centre communautaire juridique de l'Outaouais; M. Léonard Roy, président, Conseil de planification et de développement du Québec et M. Benoît Tremblay, sous-ministre adjoint aux coopératives, Ministère de l'Industrie et du Commerce.



Vers la maturité

L'année 1985-86 aura été marquée par des bouleversements importants. Sans vouloir prendre parti pour ou contre l'option de la privatisation partielle ou totale de l'entreprise, force nous est de constater que cette opération aura été coûteuse tant sur le plan financier que sur le plan des ressources humaines.

Par ailleurs, nous avons dû consacrer des efforts accrus au contrôle de la qualité des produits, suite à la mise à jour de pratiques frauduleuses dans le commerce international des vins et des autres boissons alcooliques. Dans ce domaine, des démarches d'échange et de communication continuent de se structurer, non seulement à travers le Canada mais également chez les pays producteurs et exportateurs.

Mais à travers tous ces bouleversements, nous devrons tirer certaines leçons positives que la remise en question de l'entreprise nous aura permis de dégager tant au niveau opérationnel qu'au niveau de nos ressources humaines.

Ainsi l'analyse des nouveaux modes d'opération nous aura permis de rationaliser avantageusement le fonctionnement de l'entreprise et d'augmenter l'efficacité de nos opérations en nous appuyant sur les forces mobilisatrices d'une information et d'une communication interne de qualité.

Les pages qui suivent feront état mieux que je ne saurais le faire —en trop peu de mots— des opérations de l'entreprise au cours de l'exercice 1985-86. Ma nomination au poste de président-directeur général ne remontant qu'à janvier 1986, il m'est difficile de procéder à l'évaluation d'un exercice qui ne relève que partiellement de ma direction: j'aurais plutôt tendance, on s'en doutera, à traiter des nouveaux défis que nous nous sommes donnés! Qu'il me soit donc permis de relever, dans cet ensemble d'opérations et de décisions, celles qui illustrent le mieux les orientations qui, adoptées en fin d'exercice, seront les nôtres en 1986-87.

Cet "âge de sagesse" de la Société des alcools du Québec, pour reprendre les mots de notre président du Conseil d'administration, nous le voulons en effet basé sur deux préoccupations majeures, soient celle de la rationalisation de l'ensemble des opérations, d'une part, et celle de la normalisation de nos ressources humaines par une confiance renouvelée, d'autre part.

Rationalisation des opérations

Dès janvier, nous avons vu à mettre en place une nouvelle structure administrative, plus fidèle, selon nous, aux objectifs d'efficacité et de saine gestion que toute grande entreprise doit s'efforcer d'atteindre. Ainsi, le nombre de vice-présidents est passé de huit à quatre; c'est une formule organisationnelle qui élimine les dédoublements de fonctions, diminue les délais dans la transmission de l'information ainsi que dans les prises de décisions, et favorise une gestion souple, adaptable et efficace. Nous avons vu également à instaurer, à l'échelle de l'entreprise, de saines habitudes de délégation des tâches, de façon à éviter un engorgement

des fonctions primordiales par l'exécution de travaux pouvant être effectués à des niveaux inférieurs de la hiérarchie. Enfin, notre politique d'attrition, c'est-à-dire de non-renouvellement des postes suite au départ des employés, nous permet désormais de réduire le poids financier et administratif de notre main-d'oeuvre, tout en procédant à une distribution plus efficace et plus valorisante de l'ensemble des tâches.

Cette volonté de rationalisation, que nous n'esquissons ici que dans ses grandes lignes, s'affirmera désormais à tous les niveaux de l'entreprise et jusque dans les tâches les plus ponctuelles.

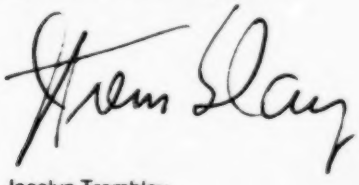
Le pari de la confiance

Nous nous sommes aussi donné comme but de rehausser la qualité de l'image dont bénéficient le personnel et l'ensemble des ressources humaines à l'oeuvre dans notre entreprise. Dès janvier, nous avons annoncé, par nos outils de communication interne, notre décision de miser encore plus que nous ne l'avons jamais fait dans le passé sur la qualité, la compétence, la fidélité, l'attachement et le dévouement de nos employés. L'attitude très professionnelle dont ceux-ci n'ont cessé de faire preuve dans le passé, même dans les moments les plus "difficiles", est perçue dans ce contexte comme une "force vive" dans laquelle nous avons choisi d'investir une grande partie de nos efforts.

Le rôle social de la Société des alcools du Québec, que nous n'avons cessé de mettre de l'avant —entre autres avec notre contribution au travail d'organismes oeuvrant contre la toxicomanie— s'inscrira lui-aussi dans cette tentative énergique pour regénérer l'image corporative et la force de l'entreprise. Nous ferons en sorte que nos objectifs de service impeccable, de travail efficace, de produits de qualité et de grande attention à l'évolution des besoins deviennent partout les grands "thèmes" par lesquels on identifiera l'action de la Société des alcools du Québec.

Toutes nos activités quotidiennes tendant vers ce grand but, il s'établira très vite une confiance, tant à l'intérieur de l'entreprise que dans la population elle-même, dans la qualité de la gestion et du travail effectués à la Société des alcools du Québec. C'est là, du moins, la conviction qui motive toutes nos activités en ce début d'exercice 1986-87.

Le président-directeur général



Jocelyn Tremblay

Demain...

C'est un exercice caractérisé par une tendance à l'innovation ainsi que par une efficacité croissante, que vient de connaître le secteur Opérations de la Société des alcools du Québec. Dans ce contexte, les effectifs de la production se sont déployés autour de projets audacieux dont la réussite n'a pas tardé à s'affirmer.

Pour une production rationalisée

Au cours de l'exercice 1985-86, la Société des alcools du Québec a mis en bouteilles quelque 22 millions de litres de vins et spiritueux, ce qui a généré pour elle un chiffre d'affaires de près de 155 millions$. Dans le cadre de ces opérations, des vins et spiritueux représentant une valeur de 15 millions$ ont été acheminés à notre usine de Montréal, par transport maritime, à bord de neuf navires conçus à cette fin. Les matériaux de production à contenu entièrement québécois représentaient quant à eux une valeur de près de 7,8 millions$.

À ce chapitre, on ne manquera pas de noter la volonté très ferme de la S.A.Q. de s'émanciper des contraintes que recèlent, d'une façon de plus en plus marquée, ses politiques d'achats traditionnelles. Jusqu'à tout récemment, en effet, les vins embouteillés par la Société des alcools du Québec provenaient des pays européens. Cependant, tant à l'intérieur de la S.A.Q. que dans la population elle-même, l'ampleur des hausses de coûts engendrées par les augmentations de prix de ces pays producteurs, de même que par la force des devises européennes, se révèle désormais particulièrement difficile à assumer. C'est pourquoi une approche sérieuse a été ou sera entreprise auprès de fournisseurs d'Amérique du Sud, d'Afrique du Nord, d'Europe de l'Est et des États-Unis, afin d'offrir aux consommateurs québécois des vins d'excellente qualité à des prix plus abordables.

Quant à la répartition du marché entre les différentes marques-maison, elle se faisait toujours, en 1985-86, à l'avantage des vins vendus en épiceries, qui s'accaparaient 31,2% du marché, contre 18,7% pour les vins en succursales et 10,3% pour les spiritueux. On remarquera que cela représente des baisses de 0,9% au niveau des vins en succursales et de 2,8% au niveau des vins en épiceries, par rapport à l'exercice précédent.

Miser sur les ressources humaines

Deux facteurs majeurs contribueront à améliorer la productivité de l'entreprise au cours de la prochaine année. Le premier est la décision que nous avons prise de scinder le service Marketing de la S.A.Q., de façon à dissocier complètement le marketing des produits-maison, du marketing des autres produits distribués par la S.A.Q.. Ainsi, les principales fonctions administratives se retrouvant regroupées sous une seule responsabilité, soit celle du directeur d'usine, les gestionnaires peuvent désormais se consacrer à des tâches mieux définies et tenter de répondre plus efficacement aux besoins du marché.

Le second élément réside dans l'impact, chez tous les employés en usine, d'une vaste campagne de sensibilisation effectuée sous le thème

Faits saillants

Ventes totales	81-82	82-83	83-84	84-85	85-86
Ventes nettes (en millions de dollars)	719.5	780.7	838.5	882.9	**935,7**
Variation (en millions de dollars)	*49.7*	*61.2*	*57.8*	*44.4*	**52,8**
Variation en pourcentage	*7.4*	*8.5*	*7.4*	*5.3*	**6,0**
Ventes totales (en millions de litres)	93.2	90.1	92.3	95.0	**98,7**
Variation en pourcentage	*0.6*	*-3.3*	*2.4*	*2.9*	**3,9**
Ventes de spiritueux					
Ventes totales (en millions de dollars)	402.1	428.4	442.2	446.1	**450,8**
Variation en pourcentage	*3.9*	*6.5*	*3.2*	*0.9*	**1,0**
Ventes totales (en millions de litres)	30.4	27.9	26.8	25.6	**23,9**
Variation en pourcentage	*-3.8*	*-8.2*	*-3.9*	*-4.5*	**-6,6**
Ventes de vins					
Ventes totales (en millions de dollars)	314.7	349.5	388.1	424.6	**473,1**
Variation en pourcentage	*12.8*	*11.0*	*11.0*	*9.4*	**11,4**
Ventes totales (en millions de litres)	61.3	60.6	63.3	66.3	**71,6**
Variation en pourcentage	*3.7*	*-1.1*	*4.5*	*4.7*	**8,0**
Dépenses de fonctionnement					
Dépenses de fonctionnement (en millions de dollars)	140.3	145.5	143.7	149.1	**157,1**
Pourcentage des dépenses sur les ventes nettes	*19.5*	*18.6*	*17.1*	*16.9*	**16,8**
Bénéfice net					
Bénéfice net (en millions de dollars)	226.5	286.7	321.8	340.5	**356,8**
Pourcentage de bénéfice net sur les ventes nettes	*31.5*	*36.7*	*38.4*	*38.6*	**38,1**
Variation en pourcentage	*11.6*	*26.6*	*12.2*	*5.8*	**4,8**
Autres données					
Nombre de succursales	358	359	361	361	**359**
Nombre d'employés réguliers	2663	2576	2459	2389	**2167**
Nombre de produits de tous formats	2749	2416	2401	2684	**2960**

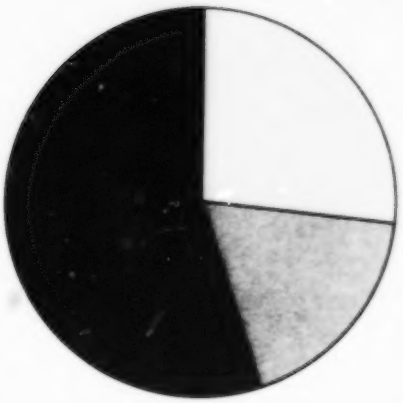
La qualité sur toute la ligne . Cette opération, qui vise à instaurer de façon généralisée le sens des responsabilités et le souci de la qualité, laisse entrevoir des résultats remarquables. Elle illustre bien la volonté de l'entreprise d'impliquer davantage les employés dans l'élaboration et l'atteinte de ses objectifs corporatifs.

La plus grande richesse de la Société des alcools du Québec, sa force vive, réside en effet dans la qualité de ses ressources humaines.

La qualité
sur toute la ligne

Une saine gestion, pilier de l'excellence

Notre désir d'innover et d'aller de l'avant en rationalisant les opérations s'est également fait sentir dans nos activités de distribution. Cela s'est concrétisé d'abord par la décision de donner un caractère permanent à une mesure expérimentée en 1984 lors d'un projet-pilote, et qui consistait à intégrer au Centre de distribution de Montréal toutes les activités reliées aux distributeurs autorisés et au commerce des épiceries: une bonne part de ces opérations, en effet, était auparavant reliée à un entrepôt satellite situé à Ville d'Anjou. Cette mesure nous a permis de réaliser une économie d'un demi-million de dollars en frais d'entreposage. Cela représente une réduction du coût de distribution à la caisse de 0,31$. Notons également que cette mesure s'inscrit dans une continuité puisque, au



La répartition du dollar de vente 1985-86

Achats de stocks et production	250 552 251 $
Droits de douane et d'accise et taxes d'accise versés au gouvernement du Canada	170 065 596
Salaires et charges sociales	
Autres frais de fonctionnement	
Dividende au gouvernement du Québec	
Augmentation des bénéfices non répartis	
Postes extraordinaires	
Total	**935 717 293 $**

Tableau comparatif (1981-82 à 1985-86)

	81-82	82-83	83-84	84-85	85-86
Dividende au gouvernement du Québec	225 000 000 $	275 000 000 $	325 000 000 $	352 000 000 $	**355 000 000 $**
Droits de douane et d'accise et taxes d'accise versés au gouvernement du Canada	139 838 722	144 389 157	152 218 982	173 945 793	**170 065 596**
Achats de stocks et production	212 890 614	204 117 369	220 717 444	221 794 199	**250 552 251**
Salaires et charges sociales	93 547 732	96 020 951	99 716 152	101 275 194	**105 694 333**
Autres frais de fonctionnement	46 774 307	49 475 463	44 031 563	47 811 761	**51 421 175**
Virement à la réserve pour risques non assurés	500 000	500 000	-	-	-
Augmentation (diminution) des bénéfices non répartis	981 631	11 235 673	(3 160 505)	(9 543 858)	**1 816 687**
Radiation de la réserve pour risques non assurés	-	-	-	(2 000 000)	-
Postes extraordinaires	-	-	-	(2 371 850)	**1 167 251**
Totaux	719 533 006 $	780 738 613 $	838 523 636 $	882 911 239 $	**935 717 293 $**

cours des cinq dernières années, par une rationalisation rigoureuse de sa gestion des stocks et de ses opérations physiques, la Société des alcools du Québec a réduit de 30% ses besoins en surface d'entreposage.

Toujours dans une optique de rationalisation, le service de Distribution entreprenait en août 1985 de transformer en centre de distribution spécialisé un entrepôt de Ville d'Anjou dont la vocation principale était jusque-là d'approvisionner les détenteurs de permis d'alcools. Toutes les marques commercialisées par la S.A.Q. se trouvant ainsi réunies en un seul centre la clientèle peut désormais bénéficier d'un service plus efficace. De plus, un service de dépannage, basé à ce même centre de distribution, a été expérimenté auprès de nos succursales et cette mesure semble répondre à un besoin concret: le volume expédié de cette source est en effet passé de 41 millions$ en 1984-85 à près de 50 millions$ en 1985-86.

Des installations rajeunies

Par ailleurs, son projet de réaménagement du siège social situé au Pied-du-Courant a obligé la Société des alcools du Québec à transférer dans un entrepôt de Ville d'Anjou toutes les opérations physiques habituellement effectuées avenue de Lorimier; elles se sont retrouvées ainsi intégrées aux opérations du magasin des fêtes. Pendant ce temps, à Québec, le programme de réfection du Centre de distribution entrait dans sa deuxième année et un budget de 550 000$ était voté afin de maintenir, dans ces installations, une qualité d'environnement et de vie au travail rencontrant les normes de santé et de sécurité en vigueur.

Notons enfin que l'impératif de rationalisation de la S.A.Q. se déploie aussi, évidemment, dans les domaines du transport et de la gestion des stocks. En 1985-86, en effet, la progression des coûts de transport routier à la caisse s'est maintenue en deçà du taux d'inflation reconnu dans cette industrie; c'était la sixième année consécutive que ce résultat était atteint. De même, malgré des stocks de pointe en entrepôt réduits de 20% et des stocks moyens réduits de 10% au cours des cinq dernières années, le taux de service à la clientèle du service de la Distribution a pu être augmenté de 86.8% à 88.7%. Remarquons cependant que ce chiffre n'inclut pas l'effet positif de l'opération de dépannage mentionnée plus haut. Elle ne tient pas compte, également, de la période de grève traversée en fin d'année 1985.

Confiance dans les ressources disponibles, rationalisation des activités et réduction des coûts, tels ont donc été les grands objectifs du secteur Opérations de la Société des alcools du Québec en 1985-86 — objectifs atteints et ce malgré tous les remous subis en cours d'exercice.

Taxes, droits et dividende versés aux gouvernements 1985-86

Remises au gouvernement du Canada

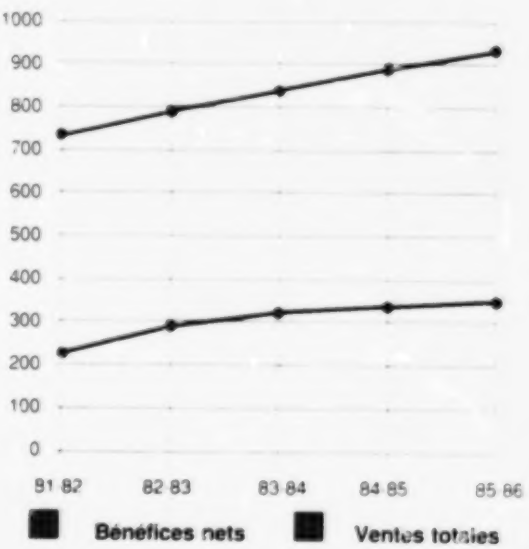
Droits de douane	68 522 862 $
Droits d'accise	68 041 940
Taxes de vente et d'accise	33 500 794
	170 065 596

Remises au gouvernement du Québec

Dividende au Ministre des Finances	355 000 000
Impôt perçu sur la vente au détail (taxe de vente)	68 295 476
Droits perçus sur les ventes aux détenteurs de permis	24 013 786
	447 309 262
Total	**617 374 858 $**

Evolution des ventes totales et des bénéfices nets

(en millions de dollars)



Dans les grandes entreprises, le secteur des Finances et des ressources humaines en est souvent un dont le travail est "pris pour acquis"; il représente un peu la structure de l'édifice — élément essentiel mais auquel on pense bien peu, une fois la bâtisse construite et habitée. La Société des alcools du Québec s'efforce depuis plusieurs années de résister à cette attitude téméraire. Les "fondations" de l'entreprise sont toujours ici des forces actives de son développement et, sans cesse, de grands efforts y sont consacrés.

Des systèmes raffinés

En 1985-86, cette orientation s'est concrétisée, en particulier, par une activité accrue du service Informatique et des systèmes de gestion. Des améliorations majeures ont d'abord été apportées aux systèmes d'appoint de l'entreprise. Cette pénétration marquée de l'informatique a incité l'entreprise à se donner un Centre d'information sophistiqué, doté d'un langage de pointe, et qui permet aux gestionnaires de disposer rapidement, avec une grande marge d'autonomie, de l'information dont ils ont besoin. On note enfin des hausses de 20% dans la capacité d'emmagasinement de l'information et de 30% dans la demande de puissance de traitement.

Atteindre les objectifs fixés

Du côté de la Comptabilité et du Budget, on a, selon un programme d'objectifs très spécifiques, effectué l'ensemble des réalisations prévues en début d'exercice: la gestion des activités est désormais effectuée par enveloppes budgétaires — les biens de l'entreprise sont tous, ou seront bientôt, identifiés et codés selon un système rigoureux — et l'ensemble du portefeuille des assurances a été révisé.

Les services Trésorerie et Prix de revient, quant à eux, ont consacré des efforts considérables au financement de l'entreprise — 1 milliard$ d'entrées et de sorties de fonds — ainsi qu'à la question de la politique de taux de majoration pour l'ensemble des produits.

Enfin, les services Secrétariat et Contentieux, outre leurs tâches administratives normales, ont mis de l'avant une série de mesures devant permettre à la Société des alcools du Québec de respecter à la lettre les exigences des lois 3, sur les archives, et 65, sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels.

Le suivi de toutes ces réalisations s'inscrit bien sûr à l'ordre du jour de l'exercice 1986-87.

Priorité : efficacité

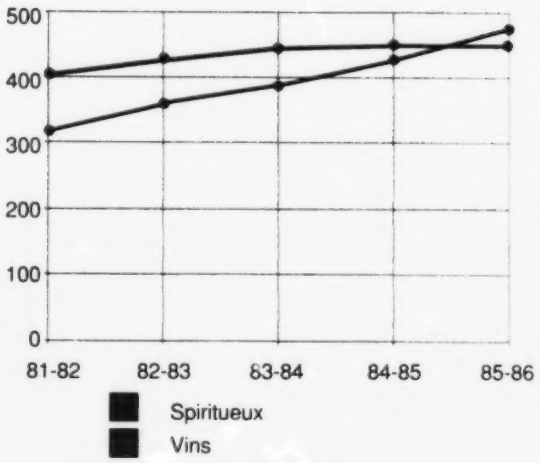
Des quatre secteurs qui constituent la structure corporative de la Société des alcools du Québec, le secteur des Achats et de la mise en marché demeure sans doute celui dont les opérations sont les plus visibles et, à long terme, contribuent le plus à façonner l'image publique de l'entreprise. Cette année, ses activités ont été axées sur une promotion plus innovatrice et sur une mise en marché plus agressive des produits.

Des innovations calculées

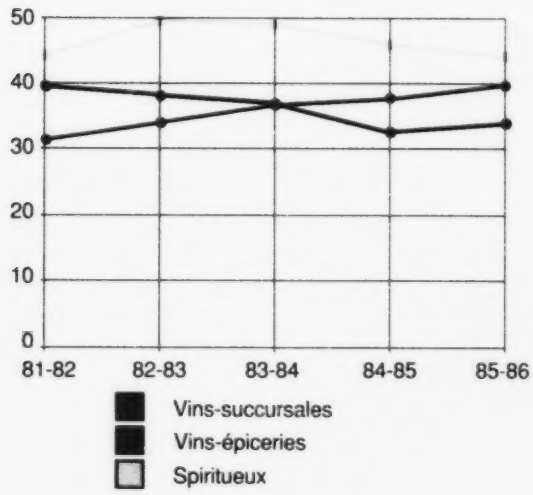
Ce sont évidemment les fonctions promotionnelles qui retiennent l'attention. À cet effet, les initiatives de la S.A.Q. en 1985-86 constituent une liste impressionnante: promotion des bières importées, diffusion de boîtes-cadeaux, production d'un catalogue original, campagne de promotion "la grande tournée", 3 329 dégustations, implication dans diverses manifestations populaires...

Du côté des achats, le service de Sélection a expérimenté un marché-test dont la mise en place n'est pas passé inaperçue. Cinquante-cinq produits en formats miniatures (50 ml) ont été mis pour la toute première fois sur le marché. Une expérience du même genre comprenant 22 marques de bières importées, provenant de 15 pays , a également été tentée et une distribution a été prévue à l'échelle de 20 succursales pour une période de six mois. Pendant ce temps, le service de Sélection procédait au choix et à l'achat de 48 colis-cadeaux destinés à la vente durant la période des fêtes.

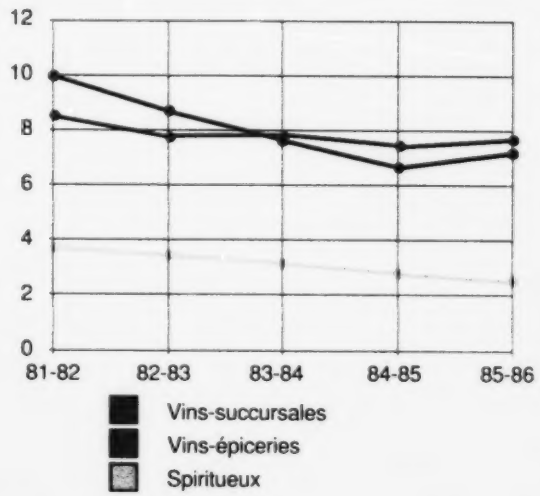
Ventes des vins et spiritueux
(en millions de dollars)



Ventes de marques-maison de la Société des alcools du Québec
(en millions de dollars)

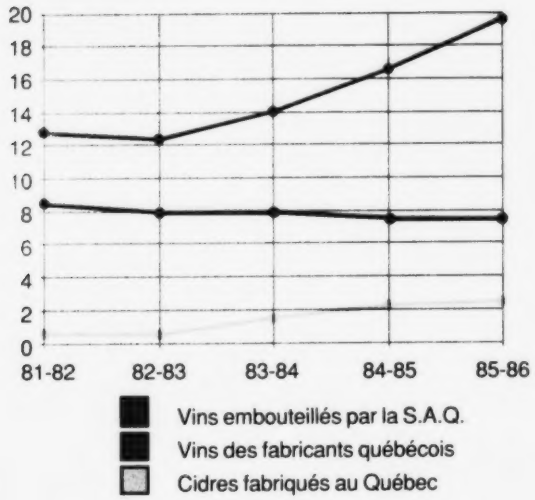


Ventes de marques-maison de la Société des alcools du Québec
(en millions de litres)



Précéder l'apparition des besoins

Ventes des vins et cidres aux épiceries et dépanneurs
(en millions de litres)

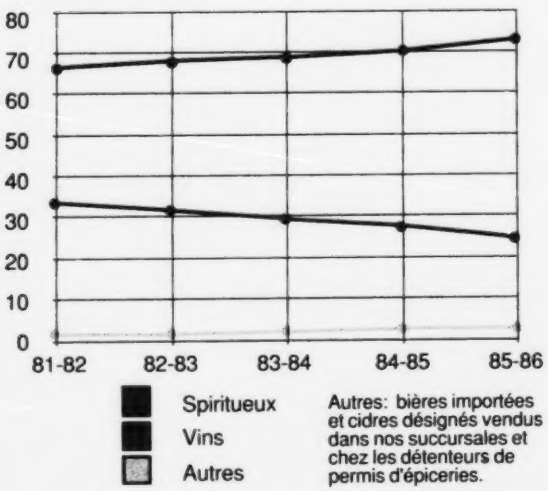


La base d'un service impeccable

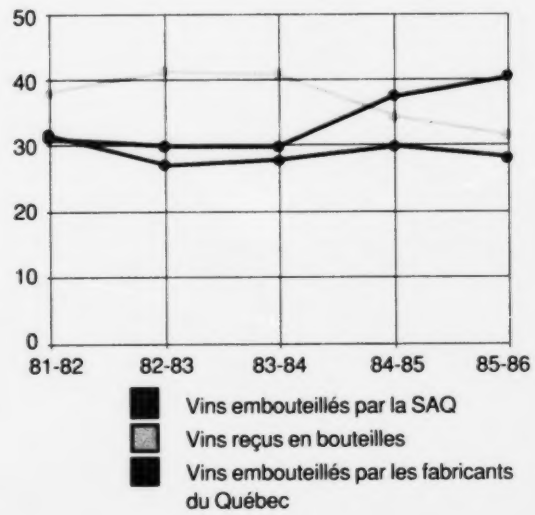
Plusieurs mesures ont été aussi adoptées, en amont des opérations de mise en marché. Ainsi l'utilisation de containers standards, mais protégés à l'aide de mousse isolante, pour le transport des produits importés, a été expérimentée sur 12% de ceux-ci, entraînant directement une économie de 377 000$ au niveau de la gestion des stocks. On sait, en effet, qu'en containers non isolés, le transport des produits est souvent soumis aux fluctuations de température et parfois même interrrompu, ce qui provoque en bout de ligne des périodes de surcharge et, conséquemment, des frais de financement élevés. L'arrivage des containers standards isolés, lui, peut se faire sur une base annuelle.

Enfin, évoluant, comme toute l'entreprise, vers une rationalisation croissante, le service de Gestion des stocks a réussi à réduire de 4 semaines la durée de maintien des produits en inventaire —sans affecter le niveau de service. Cette expérience fructueuse lui a permis d'économiser quelque 315 000$ en coûts de financement du stock. Des systèmes informatiques ont d'ailleurs été expérimentés à cette fin et leur présence devrait entraîner de nouvelles améliorations en 1986-87.

Évolution du marché par catégorie de produits
(en pourcentage du volume)



Évolution du marché des vins selon leur provenance
(en pourcentage du volume)



Les ressources humaines, à la Société des alcools du Québec, sont considérées comme la base du développement de l'entreprise. Pour l'exercice financier 1985-86, les dépenses consacrées à ce secteur représentaient 67% des dépenses d'opération, soit 105,7 millions$, c'est-à-dire 4,4 millions$ de plus qu'en 1984-85.

Un pas majeur a également été franchi, grâce au nouveau système informatique PAGE (paie et gestion du personnel), avec la mise à jour de 5300 dossiers d'employés. Le développement et l'implantation de ce système ont requis un effort approximatif de 7000 jours/personne. Par ailleurs, l'année 1985-86 a été marquée par la signature d'une nouvelle convention collective avec les employés de bureaux et de magasins de la S.A.Q (celle du Syndicat du personnel technique et professionnel est toujours en négociation). D'autre part, la négociation continue avec le Syndicat des travailleurs(euses) a permis, au cours de 1985, d'améliorer sensiblement certaines conditions de travail.

Profil de l'entreprise

Le 29 mars 1986, le portrait de l'organisation était le suivant:

Composition de l'effectif

	Montréal	Québec	Total	%
Cadres supérieurs	75	10	85	3,9
Cadres intermédiaires	86	16	102	4,7
Directeurs de succursales	188	111	299	13,8
Personnel non syndiqué	64	15	79	3,7
Personnel syndiqué —SPTP	213	15	228	10,5
Personnel syndiqué —SEMB				
¬ bureaux	141	19	160	7,4
¬ magasins	466	269	735	33,9
Personnel syndiqué —STSAQ	368	111	479	22,1
Total	**1601**	**566**	**2167**	**100**
		30 mars 1985:	2389	
		Variation:	-222	
		Embauche 1985-86:	8	

Répartition de l'effectif

Selon le sexe		Selon l'ancienneté			
Femmes	Hommes	<10ans	10-19ans	20-29ans	30ans>
275	1892	920	777	431	39

Départs

Total des départs:	230
Départs volontaires en pré-retraite et retraite:	118
Démissions:	97
Décès:	5
Congédiements:	10

Rémunération et avantages sociaux

Rémunération	
Rémunération au taux régulier	78 021 575 $
Rémunération en temps supplémentaire et en heures additionnelles[1]	5 515 126
Gains totaux versés aux employés	**83 536 701**
Crédits-maladie et crédits de vacances	
Crédits pour maladie, vacances, congés flottants, temps supplémentaire, temps reporté (gains non versés)	**1 327 530**

[1] *incluant les employés temporaires de succursales*

Contribution de l'employeur aux régimes publics et privés d'avantages sociaux

Régime des rentes du Québec (R.R.Q.)	1 096 245
Régime de l'assurance-maladie du Québec (R.A.M.Q.)	2 560 621
Assurance-chômage	1 937 424
Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec (C.S.S.T.)	663 671
Régime de retraite des fonctionnaires du Québec (R.R.F.) et régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics (R.R.E.G.O.P.)	3 207 670
Assurances collectives: vie, invalidité, accident-maladie	672 641
Charges sociales non distribuées	341 830
Contribution totale de l'employeur	**10 480 102**
	95 344 333

Contribution de l'employeur pour combler le déficit actuariel

Versement annuel pour combler le déficit actuariel accumulé au régime de retraite des fonctionnaires du Québec (RRF)	10 350 000
Total de la rémunération et des avantages sociaux	**105 694 333 $**

Rémunération

La masse salariale totale est en hausse de 4,4% par rapport à l'an dernier. Le montant global versé pour la rémunération et les avantages sociaux est passé de 91 millions$ à 95 millions$.

La Société des alcools du Québec reconnaît l'importance, pour la grande entreprise, de posséder et maîtriser d'excellents mécanismes de communication. A cet effet, ses initiatives sont orientées à la fois vers ses employés, vers les publics extérieurs et vers ses partenaires industriels.

À l'écoute de la clientèle

En 1985-86, la Société des alcools du Québec a tenu à être présente à sept expositions et salons. Il s'agit du Salon de la femme, du Super Salon de l'alimentation, du Salon International des vins et spiritueux, des expositions Vinexpo (Bordeaux), Rest-Hôte et Rendez-vous 1986, de même que de l'opération de lancement des Vins nouveaux. Notons que cette implication importante de la S.A.Q. dans diverses manifestations a pris en 1985-86 une ampleur internationale croissante, et la contribution majeure de l'entreprise au concours prestigieux Sélections mondiales, lors du quatrième Salon International des vins et spiritueux, est sans doute l'exemple le plus représentatif de cette tendance. Par ailleurs, en 1985-86, pas moins de 25 000 demandes d'information provenant des consommateurs se sont vues donner une réponse par la S.A.Q..

La voie de la concertation

En ce qui concerne l'industrie vinicole elle-même, le secteur Affaires publiques a déployé des efforts vigoureux visant à un rapprochement et à un dialogue avec les autres intervenants de ce secteur. Sept rencontres, impliquant onze entreprises québécoises, ont été tenues et divers programmes concertés ont été élaborés, dont un regroupement des partenaires pour le transport des vins par navire-citerne, mesure qui a entraîné pour la S.A.Q. et les entreprises impliquées des économies de coûts d'environ 150 000$. Ce dossier éloquent s'inscrit dans une politique d'achat conjoint que l'ensemble de l'industrie s'efforce d'élaborer. Toujours dans une optique de collaboration, la Société des alcools du Québec a développé avec plusieurs organismes —dont des sociétés de transport en commun des régions de Montréal et Québec— des programmes conjoints d'incitation à la modération et de prévention des méfaits dus à la consommation excessive d'alcool. Enfin, les relations avec les associations, agents promotionnels et licenciés ont aussi été l'objet d'efforts accrus.

Poursuivre les bonnes initiatives

Parallèlement, on procédait à la publication, avec une présentation visuelle améliorée, de 8 numéros du journal interne L'Équipe et de 25 numéros du bulletin L'Équipe en bref; réalisation de quelque 1000 projets de nature graphique; organisation de 185 visites industrielles au Centre de distribution de Montréal, à l'intention d'environ 7 000 visiteurs... De plus, cinq grandes activités promotionnelles et/ou lancements ont été effectués par le secteur Affaires publiques conjointement avec d'autres secteurs de l'entreprise.

Présence plus grande de la S.A.Q. auprès de ses employés, chez ses partenaires et dans le grand public —québécois, canadien et international— tel est donc le bilan de l'exercice 1985-86, à partir duquel se déploie d'ores et déjà l'exercice 1986-87.

Communiquer pour s'améliorer

Pour l'exercice terminé le 29 mars 1986, le rythme de croissance du bénéfice net de l'entreprise a été légèrement freiné par rapport à l'année précédente, et ce, malgré une augmentation du chiffre d'affaires plus forte cette année que l'année dernière. Cette situation est attribuable principalement aux frais encourus dans le dossier de la privatisation.

• Les ventes totales qui se situent à 935,7 millions$ ont connu une croissance de 6%, soit 52,8 millions$, ce qui est supérieur à la croissance de l'année dernière, qui se situait à 5,3% ou 44,4 millions$. Cependant, le bénéfice net se situe cette année à un niveau comparable à celui de l'année dernière puisqu'il est de 356,8 millions$ ce qui représente 38,1% des ventes nettes par rapport à 38,6% l'année dernière.
• La Société des alcools du Québec a versé au Ministre des Finances un dividende de 355 millions$ pour l'année financière 1985-86, alors que le dividende prévu au budget provincial du 18 décembre 1985 était de 370 millions$.
• Les prix de vente pour l'année 1985-86 ont subi des augmentations durant cette période. Le prix de vente moyen des spiritueux a augmenté de 8,2% alors que le prix de vente moyen des vins a augmenté de 3,3%. Ces variations de prix s'expliquent par l'augmentation des droits de douane et d'accise annoncée dans le budget fédéral du 23 mai 1985, l'augmentation des coûts du transport maritime, l'augmentation des devises étrangères et enfin l'augmentation des prix des fournisseurs.
• Les ventes totales en volume ont été de 98,7 millions de litres pour l'année 1985-86, soit une augmentation de 3,9 % par rapport à la même période l'année précédente. Cette augmentation est supérieure aux 2,9% de l'année dernière. En ce qui concerne les spiritueux, le volume des ventes se situe à 23,9 millions de litres ce qui représente une baisse de 6,6% par rapport à 1984-85. Enfin, la hausse moyenne du volume des ventes de vin qui était de 4,7% l'année dernière passe à 8% cette année, pour un volume total de 71,6 millions de litres.
• Les ventes nettes des succursales ont été de 797,4 millions$ cette année par rapport à 764,8 millions$ pour l'année dernière, ce qui représente une augmentation de 4,3%. Les ventes aux épiceries ont totalisé 138,3 millions$ pour l'année courante alors qu'elles se chiffraient à 118,1 millions$ pour l'année précédente, soit une augmentation de 17,1%.
• Durant l'exercice en cours, la Société des alcools du Québec a versé au gouvernement du Québec 447,3 millions$ et au gouvernement du Canada 170,1 millions$, soit un total de 617,4 millions$ en taxes, droits et dividende. Ces sommes se répartissent de la manière suivante: au gouvernement du Québec: 355 millions$ en dividende, 68,3 millions$ en taxe de vente et 24 millions$ en droits perçus sur les ventes aux détenteurs de permis; au gouvernement du Canada: 68,6 millions$ en droits de douane, 68 millions$ en droits d'accise et 33,5 millions$ en taxes de vente et d'accise.

La direction

M. Jocelyn Tremblay
Président-directeur général

M. Jean-Louis Poirier
Vice-président—Affaires publiques

M. Richard Halley, c.a.
Vice-président—Finances et ressources humaines

M. Raymond Corriveau
Vice-président—Opérations

M. Huong Q. Vu
Vice-président—Achats et mise en marché

Mme Denise Bilodeau, c.g.a.
Secrétaire administratif

Résumé financier

Rapport des vérificateurs

Monsieur Gérard D. Lévesque
Ministre des Finances du Québec,
Actionnaire de la Société des alcools du Québec

Nous avons vérifié les états des résultats, des bénéfices non répartis et de l'évolution de la situation financière de la Société des alcools du Québec pour l'exercice de 52 semaines terminé le 29 mars 1986 ainsi que le bilan à cette date et nous avons obtenu tous les renseignements et les explications demandés. Notre vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues et a comporté, par conséquent, les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances.

À notre avis, au meilleur des renseignements et des explications qui nous ont été donnés et tel qu'il appert aux registres comptables de la Société des alcools du Québec, ces états financiers présentent fidèlement les résultats de l'exploitation et l'évolution de la situation financière de la compagnie pour l'exercice de 52 semaines terminé le 29 mars 1986 et sa situation financière à cette date selon les principes comptables généralement reconnus, appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

Maheu Noiseux

Comptables agréés

Maheu Noiseux

Montréal, le 25 avril 1986

Société des alcools du Québec

Société des alcools du Québec
RÉSULTATS
Exercice de 52 semaines terminé
le 29 mars 1986
(en milliers de dollars)

	1986	1985
Ventes (Note 2)	**935 717 $**	882 911 $
Frais d'exploitation		
Coût des marchandises vendues	**420 618**	395 740
Ventes et mise en marché	**81 964**	81 827
Distribution	**27 330**	26 329
Administration	**28 871**	22 933
Contributions au régime de retraite relatives aux services antérieurs (Note 3)	**10 350**	10 350
	569 133	537 179
Bénéfice avant intérêts, amortissements et postes extraordinaires	**366 584**	345 732
Intérêts sur emprunts à court terme	**1 379**	569
Intérêts relatifs à l'obligation découlant d'un contrat de location-acquisition	**1 709**	1 733
Amortissement des immobilisations	**5 105**	4 893
Amortissement de l'immeuble loué en vertu d'un contrat de location-acquisition	**407**	454
	8 600	7 649
Bénéfice avant postes extraordinaires	**357 984**	338 083
Postes extraordinaires (note 4)	**(1 168)**	2 372
Bénéfice net	**356 816 $**	340 455 $

Société des alcools du Québec
BÉNÉFICES NON RÉPARTIS
Exercice de 52 semaines terminé
le 29 mars 1986
(en milliers de dollars)

	1986	1985
Solde au début	**68 $**	9 613 $
Bénéfice net	**356 816**	340 455
Radiation de la réserve pour risques non assurés	**—**	2 000
	356 884	352 068
Dividende au Ministre des Finances	**355 000**	352 000
Solde à la fin	**1 884 $**	68 $

Société des alcools du Québec

Société des alcools du Québec
ÉVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE
Exercice de 52 semaines terminé
le 29 mars 1986
(en milliers de dollars)

	1986	1985
Exploitation		
Bénéfice avant postes extraordinaires	**357 984 $**	338 083 $
Postes ne comportant aucun mouvement de liquidités:		
Amortissements	**5 512**	5 347
Augmentation de la provision pour crédits de congés-maladie cumulés	**500**	500
	363 996	343 930
Variation nette des postes du fonds de roulement ne constituant pas des liquidités	**(57 521)**	(7 041)
Dividende	**(355 000)**	(352 000)
Frais de privatisation	**(5 785)**	—
Liquidités absorbées par l'exploitation	**(54 310)**	(15 111)
Investissement		
Achats d'immobilisations	**(5 539)**	(7 243)
Ventes d'immobilisations	**8 098**	5 108
Liquidités provenant de (absorbées par) l'investissement	**2 559**	(2 135)
Financement		
Remboursement de l'obligation découlant d'un contrat de location-acquisition, liquidités absorbées par le financement	**(99)**	(284)
Diminution des liquidités	**(51 850)**	(17 530)
Insuffisance des liquidités au début	**(19 405)**	(1 875)
Insuffisance des liquidités à la fin (Note 5)	**(71 255) $**	(19 405) $

Société des alcools du Québec

Société des alcools du Québec
(constituée en vertu d'une loi du Québec)
BILAN
29 mars 1986
(en milliers de dollars)

ACTIF	1986	1985
Actif à court terme		
Encaisse	**24 945 $**	8 595 $
Débiteurs	**14 776**	9 550
Stocks, au moindre du coût ou de la valeur nette de réalisation	**96 861**	87 187
Frais imputables au prochain exercice	**5 719**	5 592
	142 301	110 924
Immobilisations (Note 6)	**44 784**	47 831
Immeuble loué en vertu d'un contrat de location-acquisition (Note 7)	**12 617**	13 024
	199 702 $	171 779 $

Au nom du Conseil d'administration

Marcel Larocque

Administrateur

Pierrette Dupont-Rousse

Administrateur

Société des alcools du Québec

PASSIF	1986	1985
Passif à court terme		
Créditeurs et frais courus	**46 541 $**	37 023 $
Billets à terme	**96 200**	28 000
Dividende	**—**	52 000
	142 741	117 023
Provision pour crédits de congés-maladie cumulés	**9 600**	9 100
Obligation découlant d'un contrat de location-acquisition (Note 8)	**15 477**	15 588
	167 818	141 711
Avoir de l'actionnaire		
Capital-actions		
Autorisé		
300 000 actions d'une valeur nominale de 100$ chacune		
Émis et payé		
300 000 actions	**30 000**	30 000
Bénéfices non répartis	**1 884**	68
	31 884	30 068
	199 702 $	171 779 $

Éventualité (Note 9)

Société des alcools du Québec

Société des alcools du Québec
NOTES COMPLÉMENTAIRES
29 mars 1986

1- Principales pratiques comptables

Stocks
La méthode de l'épuisement successif est utilisée dans le calcul du coût des stocks.

Immobilisations
L'amortissement est calculé selon la méthode de l'amortissement constant, sauf l'amortissement du matériel roulant qui est calculé selon la méthode de l'amortissement dégressif. Les taux suivants sont utilisés:

Immeubles	2,5% et 10%
Mobilier et machinerie	2,8%, 5%, 6,6%, 10%, 20%, 25%, 33,3% et 50%
Matériel roulant	20%, 25% et 30%
Améliorations locatives	selon la durée du bail
Pavage et stationnement	4%

Immeuble loué en vertu d'un contrat de location-acquisition
L'amortissement est calculé selon la méthode de l'amortissement constant au taux de 2,5%.

2 - Ventes

	1986	1985
	(en milliers de dollars)	
Distributeurs autorisés		
Ventes	**165 505 $**	140 122 $
Escomptes	**(27 178)**	(21 981)
	138 327	118 141
Succursales		
Ventes	**797 390**	764 770
	935 717 $	882 911 $

3 - Régime de retraite

Une évaluation actuarielle du passif résultant des services antérieurs au 31 décembre 1975, a été établie à 88,8 millions$. La Société des alcools du Québec rembourse à la Commission administrative du régime de retraite des fonctionnaires du Québec, ce montant plus les intérêts s'y appliquant, en 23 versements annuels consécutifs d'environ 10,3 millions$ chacun, depuis le 31 décembre 1978.

4 - Postes extraordinaires

	1986	1985
	(en milliers de dollars)	
Gain sur expropriation d'immeubles	**4 617 $**	—
Gain sur vente de terrain	—	2 372 $
Frais relatifs au projet de privatisation d'une partie du réseau de succursales (incluant 3,9 millions $ d'indemnités de départ aux employés)	**(5 785)**	—
	(1 168) $	2 372 $

5 - Insuffisance des liquidités

L'insuffisance des liquidités est constituée de :

	1986	1985
	(en milliers de dollars)	
Encaisse	**24 945 $**	8 595 $
Billets à terme	**(96 200)**	(28 000)
	(71 255) $	(19 405) $

6 - Immobilisations

	Coût	Amortissement cumulé	Coût non amorti 1986	Coût non amorti 1985
			(en milliers de dollars)	
Terrains	6 399 $	— $	**6 399 $**	6 277 $
Immeubles	11 279	3 770	**7 509**	8 473
Mobilier et machinerie	52 181	26 211	**25 970**	27 520
Matériel roulant	2 372	2 120	**252**	280
Améliorations locatives	11 358	7 428	**3 930**	4 522
Pavage et stationnement	878	154	**724**	759
	84 467 $	39 683 $	**44 784 $**	47 831 $

7 - Immeuble loué en vertu d'un contrat de location-acquisition

	Valeur brute	Amortissement cumulé	Valeur non amortie 1986	Valeur non amortie 1985
			(en milliers de dollars)	
Immeuble	16 280 $	3 663 $	**12 617 $**	13 024 $

8 - Obligation découlant d'un contrat de location-acquisition

	1986	1985
	(en milliers de dollars)	
Obligation relative à la location d'un immeuble, remboursable jusqu'au 11 avril 2012 par versements mensuels de 151 658 $ incluant les intérêts calculés à 11%	**15 588 $**	15 687 $
Versements échéant au cours du prochain exercice	**111**	99
	15 477 $	15 588 $

Versements des prochains exercices:

	Capital	Intérêts	Total
	(en milliers de dollars)		
1987	111 $	1 709 $	1 820 $
1988	124	1 696	1 820
1989	138	1 682	1 820
1990	154	1 666	1 820
1991	172	1 648	1 820
1992-2012	14 889	23 384	38 273
	15 588 $	31 785 $	47 373 $

9 - Privatisation

En raison de l'annulation du projet de privatisation du réseau de succursales, la Société des alcools du Québec a reçu des mises en demeure réclamant la prise de possession de certaines succursales. Aucune suite aux demandes exprimées dans lesdites mises en demeure n'a été donnée par la Société des alcools du Québec.
Dans l'éventualité de poursuites et s'il y avait obligation d'acquitter des réclamations dont il n'est pas possible présentement d'estimer le montant, la perte qui en résulterait serait imputée aux résultats de l'exercice alors en cours.

10 - Engagements

En vertu de contrats de location-exploitation, la Société des alcools du Québec s'est engagée à payer un montant total de 53,1 millions$ pour la location de succursales et de certains entrepôts. Les versements des cinq prochains exercices se chiffrent à:

	(en millions de dollars)
1987	11,3 $
1988	9,3
1989	8,0
1990	6,8
1991	5,7

11 - Chiffres comparatifs

La présentation de certains postes de l'exercice précédent a été modifiée en fonction de celle de l'exercice courant.